

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI DENGAN VARIABEL *INTERVENING*  
KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Pegawai Bappeda Kabupaten Jepara)**



**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Menyelesaikan Jenjang Pendidikan  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus

**Oleh:**

**SRI ENDANG WATI  
NIM. 2014-01-146**

**PRORAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS (UMK)  
TAHUN 2016**

# TESIS

## **PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DENGAN VARIABEL INTERVENING KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Pegawai Bappeda Kabupaten Jepara)**

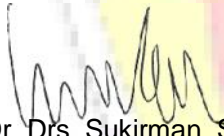
Oleh:

Sri Endang Wati  
NIM. 2014-01-146


Untuk dipertahankan didepan penguji  
pada tanggal 13 Agustus 2016  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Tim Pembimbing

Pembimbing Utama

  
Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH., MM  
NIDN.0607095601

Pembimbing Anggota

  
Dr. Mokhammad Arwani, SE, MM  
NIDN.0610057804

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muria Kudus

  
Dr. Drs. H. Joko Utomo, MM  
NIDN.0625076401

**JUDUL TESIS:**

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DENGAN VARIABEL  
INTERVENING KEPUASAN KERJA**

**(Studi Kasus Pegawai Bappeda Kabupaten Jepara)**

Nama Mahasiswa : Sri Endang Wati  
NIM : 2014-01-146  
Program Studi : Magister Manajemen  
Minat : MSDM

**TIM PEMBIMBING**

Ketua : Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH., MM

(.....)

Anggota : Dr. Mokhamad Arwani, SE, MM

(.....)

**TIM DOSEN PENGUJI**

Dosen Penguji : Dr. H. M. Zainuri, Drs., MM

(.....)

Tanggal Ujian : 13 Agustus 2016

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul:

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DENGAN VARIABEL  
INTERVENING KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Pegawai Bappeda Kabupaten Jepara)**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, Juni 2016

Mahasiswa



Tri Endang Wati  
NIM. 2014-01-146

## RIWAYAT HIDUP

Sri Endang Wati, Pati, 4 September 1979 anak dari Citro dan ibu Misih. Riwayat Pendidikan SDN 2 Bakaran Kulon Juwana, SMPN 2 Juwana, SMAN 1 Juwana, studi di STIE STIKUBANG lulus pada tahun 2003 pengalaman kerja sebagai karyawan di Bappeda Kabupaten Jepara sampai sekarang.

Kudus, Juni 2016

Penulis



Sri Endang Wati  
NIM. 2014-01-146



## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Muria Kudus Dr. Suparno, SH., MS.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pascasarjana S-2 Universitas Muria Kudus Dr. Joko Utomo, MM.
4. Pembimbing Utama Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH., MM, yang telah meluangkan segenap waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan penyusunan tesis ini.
5. Pembimbing Anggota Dr. Mokhamad Arwani, S.Pd.I, SE, MM, yang setia membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan tesis ini.
6. Seluruh Dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen di Universitas Muria Kudus, serta pihak-pihak lainnya yang membantu penulisan tesis, penulis ucapkan banyak terima kasih.
7. Seluruh pegawai Bappeda Kabupaten Jepara yang telah memberikan kemudahan dan membantu penulis untuk mengisi kuesioner penelitian tersebut.
8. Segenap keluarga, Ibu Bapak dan Saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungan moril dan spiritual kepada penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu, terimakasih atas bantuan, dorongan dan motivasinya.

Kudus, Juni 2016

Mahasiswa

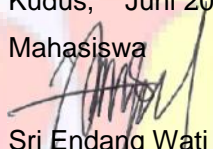
  
Sri Endang Wati  
NIM. 2014-01-146

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, karunia, serta kenikmatan yang tak terhingga sehingga penulis berkesempatan menimba ilmu hingga jenjang Perguruan Tinggi. berkat rahmat-Nya pula memungkinkan saya untuk menyelesaikan tesis dengan judul *"Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pegawai Bappeda Kabupaten Jepara)"*. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan didalam penulisan tesis ini, oleh karenanya penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran bagi perbaikan dimasa mendatang. Besar harapan penulis, semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pembaca.

Kudus, Juni 2016

Mahasiswa

  
Sri Endang Wati  
NIM. 2014-01-146

## ABSTRAK

Sri Endang Wati. 2016. Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi dengan Variabel *Intervening* Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pegawai Bappeda Kabupaten Jepara). Tim Pembimbing, Ketua: Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH., MM, anggota: Dr. Mokhamad Arwani, S.Pd.I, SE, MM

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Responden penelitian adalah pegawai Bappeda Kabupaten Jepara dengan sampel sebanyak 60 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen yang berbentuk angket, untuk variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Instrumen diolah dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji statistik dan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (smartPLS 2.0).

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. (2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. (3) Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara, dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. (4) Secara langsung motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara, dan secara tidak langsung motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara melalui kepuasan kerja. (5) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan



## ABSTRACT

Sri Endang Wati. 2016. Employee Performance Improvement through Transformational Leadership and Motivation with Intervening Variables Job Satisfaction(Case Study Employee Bappeda Kabupaten Jepara). Team Advisor, Chairman: Dr. Drs. Sukirman, S. Pd, SH., MM, members: Dr. Mokhamad Arwani, S.Pd.I , SE, MM

The method used is quantitative method . Respondents were employees of Bappeda Jepara district with a sample of 60 employees. Data collection techniques using instruments in the form of a questionnaire, to variable transformational leadership, motivation, job satisfaction and employee performance. Instruments processed using validity and test reliabilitas. Test statistics and data processing is done by using Partial Least Square (smartPLS 2.0).

Results from the study showed that: (1) Leadership transformational effect on employee satisfaction Jepara regency Bappeda. (2) Motivation effect on employee satisfaction Jepara regency Bappeda. (3) In the direct effect of transformational leadership on employee performance Bappeda Jepara, and indirectly through job satisfaction, transformational leadership has no effect on employee performance Jepara regency Bappeda. (4) It directly affects work motivation on employee performance Bappeda Jepara, and indirectly affect work motivation on employee performance through Jepara regency Bappeda job satisfaction. (5) Job satisfaction does not affect the performance of employees Jepara regency Bappeda.

Keywords : Transformational Leadership, Motivation, Job Satisfaction and Performance

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
 <b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Kinerja.....	14
2.3 Kepemimpinan Transformasional .....	15
2.4 Motivasi .....	23
2.5 Kepuasan Kerja.....	27
 <b>BAB III : KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PENGAJUAN HIPOTESIS</b>	

3.1	Kerangka Konsep Penelitian .....	31
3.2	Hubungan antar Variabel Penelitian .....	32

#### **BAB IV : METODOLOGI PENELITIAN**

4.1	Pendekatan Penelitian.....	38
4.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
4.3	Populasi dan Sampel.....	38
4.4	Metode Pengumpulan Data .....	39
4.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	40
4.6	Analisis Data .....	43
4.6.1	Evaluasi Model .....	43
4.7.2	Pengujian Hipotesis.....	53

#### **BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1	Deskripsi Responden .....	56
5.1.1	Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
5.1.2	Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	57
5.1.3	Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
5.1.4	Berdasarkan Status Kepegawaian .....	58
5.2	Deskripsi Variabel .....	59
5.2.1	Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) .....	59
5.2.2	Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ).....	63
5.2.3	Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ).....	67
5.2.4	Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) .....	71
5.3	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	75
5.4	Analisis Data Penelitian .....	76
5.3.1	Menilai <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i> .....	76
5.3.2	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	79
5.3.3	Pengujian Hipotesis .....	81
5.5	Pembahasan .....	86
5.4.1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara.....	87

5.4.2	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara .....	90
5.4.3	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara .....	91
5.4.4	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara .....	93
5.4.5	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara .....	95
5.4.6	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara melalui kepuasan kerja sebagai <i>variable intervening</i> .....	96
5.4.7	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara melalui kepuasan kerja sebagai <i>variable intervening</i> .....	98
<b>BAB VI : KESIMPULAN</b>		
6.1	Kesimpulan .....	100
6.2	Keterbatasan Penelitian .....	102
6.3	Implikasi Penelitian .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>105</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>109</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel. 4.1.	Tabel Skor Responden.....	40
Tabel. 4.2.	Definisi Operasional dan Indikator Penelitian .....	42
Tabel. 4.3.	Kriteria Penilaian PLS .....	46
Tabel. 4.4.	Tingkat Keeratan Korelasi.....	51
Tabel. 4.5.	Daftar Simbol.....	54
Tabel. 5.1.	Jawaban responden tentang pimpinan Bappeda Kabupaten Jepara mampu membuat pegawai merasa nyaman bekerja sama .....	59
Tabel. 5.2.	Jawaban responden tentang pimpinan Bappeda Kabupaten Jepara mendorong pegawai agar melakukan pekerjaan yang terbaik berdasarkan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki .....	60
Tabel. 5.3.	Jawaban responden tentang pimpinan Bappeda Kabupaten Jepara memberi kesempatan pegawai untuk memecahkan masalah yang lama dengan cara yang baru .....	61
Tabel. 5.4.	Jawaban responden tentang pimpinan Bappeda Kabupaten Jepara memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menuangkan ide kreatifnya yang belum sempat disampaikan .....	62
Tabel 5.5.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara diberikan jam istirahat yang cukup.....	63
Tabel 5.6.	Jawaban responden tentang jaminan kesehatan diberikan kepada semua pegawai Bappeda Kabupaten Jepara.....	64

Tabel 5.7.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara diberikan kebebasan untuk berinteraksi dengan rekan kerja yang lain .....	64
Tabel 5.8.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara yang berprestasi akan diberi penghargaan .....	65
Tabel 5.9.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara diberi kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan dalam bekerja .....	66
Tabel 5.10.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara mendapatkan tambahan penghasilan setiap bulan ..	67
Tabel 5.11.	Jawaban responden tentang jenis pekerjaan yang ditekuni pegawai Bappeda Kabupaten Jepara sesuai dengan yang diinginkan .....	68
Tabel 5.12.	Jawaban responden tentang kepala Bappeda Kabupaten Jepara memberi kesempatan promosi jabatan atau kenaikan pangkat kepada pegawai jika memenuhi persyaratan .....	69
Tabel 5.13.	Jawaban responden tentang kepala Bappeda Kabupaten Jepara memberikan pengawasan yang intens kepada pegawai .....	69
Tabel 5.14.	Jawaban responden tentang antar pegawai Bappeda Kabupaten Jepara mampu bekerja sama dengan baik .....	70
Tabel 5.15.	Jawaban responden tentang hasil kerja yang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara kerjakan memenuhi kriteria yang telah ditentukan .....	71
Tabel 5.16.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan waktu yang ditentukan .....	72
Tabel 5.17.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara mampu membuat perencanaan kerja sesuai dengan panduan yang ditentukan .....	73
Tabel 5.18.	Jawaban responden tentang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa adanya bimbingan atau petunjuk dari kepala atau rekan kerja .....	74

Tabel 5.19.	Uji Validitas .....	75
Tabel 5.20.	Uji Reliabilitas.....	76
Tabel 5.21.	<i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> .....	77
Tabel 5.22.	Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i> .....	78
Tabel 5.23.	<i>Composite Reliability dan Average Variance Extracted</i> .....	79
Tabel 5.24.	Nilai <i>R-Square</i> .....	80
Tabel 5.25.	<i>Result For Inner Weights</i> .....	81
Tabel 5.26	Hasil Pengujian Sobel Test Hipotesis 6 .....	84
Tabel 5.27	Hasil Pengujian Sobel Test Hipotesis 7 .....	85



## DAFTAR GAMBAR

Gambar. 3.1.	Kerangka Konsep Penelitian .....	32
Gambar. 4.1.	Rancangan <i>Inner Model</i> dan <i>Outer Model</i> .....	49
Gambar. 5.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Gambar. 5.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
Gambar. 5.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
Gambar. 5.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	58
Gambar. 5.5.	Model Struktural .....	80



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Penelitian Terdahulu.....	109
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian.....	112
Lampiran 3	Hasil Angket Penelitian.....	115
Lampiran 4	Deskripsi Responden .....	118
Lampiran 5	Deskripsi Variabel Penelitian .....	120
Lampiran 6	Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	126
Lampiran 7	Model Struktural PLS.....	129
Lampiran 7	Pengujian Hipotesis Penelitian .....	130